



Toni Suominen

ASIAKASKOKEMUS JULKISEN SEKTORIN DIGITALISAATION KESKELLÄ

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma
Elokuu 2020

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	JOHDATUS AIHEESEEN JA PERUSTELUT AIHEEN VALINNALLE	4
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
1.3	KESKEISET KÄSITTEET	8
1.4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	9
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	10
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	11
2.1	AINEISTON HANKINTA	11
2.2	AINEISTON ARVIOINTI JA LOPULLISEN AINEISTON VALINTA	12
3	DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS JULKISELLA SEKTORILLA	13
3.1	JULKINEN SEKTORI.....	13
3.2	DIGITALISAATION VAIKUTUS JULKISEEN SEKTORIIN.....	15
3.3	ASIAKASKOKEMUKSEN DIGITALISAATIO JULKISELLA SEKTORILLA	16
3.4	YHTEENVETO.....	22
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	24
4.1	TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET	24
4.2	LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	28
4.3	TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO.....	30
4.4	RAJOITTEIDEN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	31
4.5	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	32
	LÄHTEET	35

KUVIOT

Kuvio 1. Ajatusmalli julkisen sektorin asiakaskokemukseen sovellettavasta teoriasta	22
--	-----------

1 JOHDANTO

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia sitä, mitkä ovat julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostumisen keskeisimmät piirteet. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostuminen sekä se, miten julkisen sektorin digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen. Aihetta tarkastellaan julkishallinnollisen johdon näkökulmasta, sillä asiakaskokemuksen ymmärtäminen on tärkeä osa julkisesti tarjottavien palveluiden kehittämistä, erityisesti vallitsevan digitalisaation keskellä, jossa julkisesti tarjottavat palvelut ovat kiihtyvään tahtiin sähköistyneet.

Johdanto esittelee lukijalle tutkimuksen aiheen, perustelut aiheen valinnalle sekä määrittelee tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset. Lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimuksessa käytettävät keskeiset käsitteet ja esitellään tutkimuksen metodologia ja rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Julkisen sektorin asiakaskokemusta on perusteltua tutkia, sillä julkisen sektorin palvelutarjonta on viimeisten vuosien aikana siirtynyt enenevässä määrin internetissä tarjottavien sähköisten palveluiden piiriin. Perinteisistä asiakaskäynneistä ja puhelinpalvelusta on viime vuosien saatossa luovuttu, sillä internetin ja jatkuvan digitalisaation myötä aiemmin laajalti asiakasryhmiin kohdennetut segmentointimenetelmät ovat vanhentuneita (Kundisch, Wolfersberger, Calaminus & Kloefer, 2001). Juuri tämä julkisen sektorin digitalisaatio ja palveluiden sähköistyminen on luonut ajankohtaisen tarpeen julkisen sektorin asiakaskokemuksen tutkimukselle. Digitalisaation myötä asiakaskokemus on kokenut erityisesti yksityisellä sektorilla vallankumouksen verkkokauppojen yleistymisen myötä, mutta myös julkisesti tarjottavat palvelut ovat kokeneet merkittävän muodonmuutoksen palveluiden sähköistyttyä – muuttamalla tapaa, jolla asiakkaat voivat asioida julkishallinnollisten yksiköiden kanssa. Julkisen sektorin asiakaskokemuksen tutkimista voidaan pitää perusteltuna sen lisäksi, että asiakaskokemuksen tutkimuskirjallisuus pohjautuu lähinnä yksityisen sektorin näkökulmasta kirjoitettuihin teoksiin, mutta myös siksi, että asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja

asiakaskokemuksesta kerättävä tieto ovat keskeisimpiä osia sähköisten palveluiden kehittämishankkeissa.

Digitalisaatio on aiheuttanut sen, että asiakaskokemuksen johtamisesta on tullut ajankohtainen ja tärkeä osa julkisen sektorin johtamista. Digitalisaation lisäksi julkisen sektorin asiakaskokemuksen ymmärryksen lisäämistä voidaan pitää tärkeänä, sillä positiiviset asiakaskokemukset johtavat usein lisääntyneeseen kanssakäymiseen organisaation ja asiakkaan välillä, kun taas vastaavasti negatiiviset asiakaskokemukset johtavat kanssakäymisen vähenemiseen (Brodie, Hollebeek, Juric & Ilic, 2011).

Julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostuminen eroaa yksityisen sektorin asiakaskokemuksesta siten, että Farnhamin ja Horton (1996) mukaan julkisen sektorin asiakkailla ei usein ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää tiettyä julkista palvelua. Näin ollen Brodien ym. (2011) teoria on ongelmallinen julkisella sektorilla siinä mielessä, että negatiiviset asiakaskokemukset johtavat usein kanssakäymisen vähenemiseen ja positiiviset asiakaskokemukset sen lisääntymiseen. Julkiselle sektorille on kuitenkin tyypillistä, että vaikka asiakas ei olisikaan tyytyväinen saamaansa palveluun, on hänen silti pakko jatkaa saman palveluntarjoajan käyttöä (Farnham & Horton, 1996). Farnhamin ja Hortonin (1996) mukaan tällaisia palveluita, joissa asiakas ei pysty kovin helposti vaihtamaan palveluntarjoajaa ovat erityisesti tilanteet, joissa on kyse tietyistä sosiaalipalveluista kuten esimerkiksi sosiaaliturvasta, julkisesta terveydenhuoltojärjestelmästä tai esimerkiksi verotuksesta. Julkisella sektorilla osataan kuitenkin ymmärtää myös positiivisen asiakaskokemuksen tärkeys, sillä esimerkiksi Verohallinto (2019) on todennut viimeisimmässä strategiakatsauksessaan asiakaskokemuksen kehittämisen olevan yksi sen tärkeimmistä tavoitteistaan. Verohallinnon (2019) tekemien tutkimusten mukaan on todettu, että positiivinen asiakaskokemus johtaisi asiakkaiden keskuudessa usein yleiseen veronmaksuysteisyyteen, jota Brodien ym. (2011) teoria positiivisista asiakaskokemuksista ja kanssakäymisen lisääntymisestä voidaan nähdä teoreettisesti tukevan. Verohallinto (2019) onkin todennut, että veronmaksuysteisyyden ja positiivisen asiakaskokemuksen välisen yhteyden vuoksi asiakaskokemuksen kehittäminen on sen tärkein strateginen kehityskohde.

Julkishallinnollisessa kirjallisuudessa on useaan otteeseen väitelty yksityisen sektorin organisaatioiden ja julkisten organisaatioiden välisistä eroavaisuuksista (Rainey & Bozeman, 2000). Eroavaisuuksien tarkastelu on Raineyn ja Bozemanin (2000) mukaan keskittynyt sektorien välisten motiivien ja johtamistapojen eroavaisuuksien selvittämiseen. Julkishallinnollisten tutkimusten keskittyessä lähinnä johtamismalleihin ja henkilöstön motivointiin, on asiakasnäkökulman tarkastelun puuttuminen muodostanut tutkimusaukon julkishallinnolliseen kirjallisuuteen.

Yksi suurimmista yksityisen ja julkisen sektorin välisistä eroista on näiden segmenttien välillä vallitseva ero omistusrakenteessa. (Rainey, Backoff & Levine 1976.) Omistusrakenteet eroavat siten, että julkisen sektorin organisaatiot ovat usein poliittisten yhteisöjen, kuten valtioiden tai kuntien yhteisessä omistuksessa, kun taas yksityisen sektorin organisaatiot ovat yrittäjien tai osakkeenomistajien omistuksessa (Boyle, 2003). Toisin kuin yksityisen sektorin yritykset, julkishallinnolliset yksiköt ovat suurimmalta osin verovaroin rahoitettuja, eikä niiden toimintaa rahoiteta asiakkailta perittävillä maksuilla (Niskanen, 1971). Näin ollen julkishallinnolliset yksiköt eivät toimi markkinavetoisesti, kuten yksityisen sektorin toimijat. Yksityisen sektorin toimijoiden kannattavuus on suurimmalta osin nimenomaan asiakkaiden varassa, mikä on asiakaskokemuksen kehittämiseksi selkeä motiivi. Tämä kannattavuuden motiivin puuttuminen asettaa julkisen sektorin toimijoille haasteen asiakaskokemuksen kehittämistä ajatellen, sillä julkishallinnollisten yksiköiden johdon palkkaus perustuu pääosin palveluita tarjoavien yksiköiden tehokkuuteen.

Vaikka julkinen sektori ja yksityinen sektori eroavatkin toisistaan, on julkisten organisaatioiden mukauduttava yksityisen sektorin käyttämiin malleihin, sillä yhteiskunnan tietoisuus ja vaatimukset julkisille instituutioille pakottavat julkisen sektorin muuttamaan byrokraattista johtamistapaansa ja keskittymään enemmän parantamaan palveluidensa laatua (Ludwiczak, 2014).

Accenturen tekemän tutkimuksen mukaan (Lemon & Verhoef, 2016) juuri vahvan asiakaskokemuksen luominen on tänä päivänä yritysjohton keskeisimpiä tavoitteita. Kun Accenturen tekemään tutkimukseen osallistuneilta johtajilta kysyttiin seuraavan kahdentoista kuukauden tärkeimpiä tavoitteita, oli asiakaskokemuksen kehittäminen paremmaksi yksi tärkeimmistä prioriteeteista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuskatsausta hyödyntäen selvittää, miten julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostuminen eroaa yksityisen sektorin asiakaskokemuksesta, jonka jälkeen tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva siitä, millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on. Eroavaisuuksien tarkastelussa hyödynnetään yksityisen sektorin kirjallisuutta asiakaskokemuksesta, jonka avulla pyritään selvittämään ovatko yksityisen sektorin kontekstissa määritellyt teoreettiset mallit hyödynnettävissä myös julkisen sektorin asiakaskokemuksen mallintamisessa. Koska julkinen sektori ja yksityinen sektori ovat lähtökohdiltaan erilaisia, tarkastellaan tutkielmassa myös julkisen sektorin keskeisiä piirteitä ja pyritään sektorin välisten eroavaisuuksien avulla perustelemaan miltä osin yksityisen sektorin asiakaskokemuksen mallia voidaan hyödyntää julkisella sektorilla. Sektorien välisten eroavaisuuksien ilmetessä tutkimus pyrkii selvittämään miten nämä elementit vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen julkisella sektorilla. Tutkielmassa käsitellään myös sitä, miten digitalisaatio on vaikuttanut julkisen sektorin asiakaskokemukseen, sillä digitalisaatio on muuttanut merkittävästi sekä asiakaskokemuksen luonnetta, että muodostumisen lähtökohtia viimeisten vuosien aikana. Tutkielmaan on valittu kaksi tutkimuskysymystä, joilla pyritään selvittämään julkisen sektorin asiakaskokemuksen piirteitä, sekä sen ominaisuuksia digitalisaation keskellä:

Millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä?

Mitkä ovat julkisen sektorin asiakaskokemuksen keskeisimmät piirteet?

Ensimmäisen ja toisen päätutkimuskysymyksen avulla pyritään lisäksi selvittämään, mikä muodostaa julkisen sektorin asiakaskokemuksen poikkeuksellisen luonteen ja mitkä elementit muodostavat asiakaskokemuksen rakentumiselle julkisella sektorilla eri lähtökohdat kuin yksityisellä sektorilla. Samalla toisen päätutkimuskysymyksen tarkoitus on selvittää, miten julkisen sektorin ja yksityisen sektorin asiakaskokemukset eroavat toisistaan ja missä määrin asiakaskokemuksen malleja voidaan hyödyntää julkisella sektorilla. Tämän lisäksi digitalisaation vaikutukset on

pyritty huomiomaan molemmissa tutkimuskysymyksissä, arvioimalla sähköistymisen vaikutukset niin julkiseen sektoriin, kuin sen palveluihinkin.

Tutkielma kirjoitetaan julkisen sektorin johdon näkökulmasta. Vaikka tutkimuskysymysten tarkastelu tapahtuu asiakasnäkökulmasta, pyritään tutkimuskysymyksiin vastaamaan erityisesti julkishallinnollisen johdon näkökulmasta, sillä asiakaskokemuksen ymmärtäminen tärkeä osa julkisten palveluiden kehittämishankkeita.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän luvun tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusta paremmin avaamalla tutkielmassa käytettävät keskeisimmät käsitteet. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat *asiakaskokemus* (engl. *customer experience*), *julkinen sektori* (engl. *public sector*), ja *digitalisaatio* (engl. *digitalization*).

Asiakaskokemus on asiakkaan eri tuntemuksista muodostuva subjektiivinen käsite, jossa asiakkaan kokemat tuntemukset muodostavat asiakaskokemuksen palvelutilanteen aikana (De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham, 2015). Schmittin ja avustavien tutkijoiden (2015) mukaan asiakaskokemus muodostuu aina, riippumatta saadun palvelun laadusta tai muodosta.

Julkisen sektorin muodostavat julkishallinnolliset virastot, jotka ovat poliittisten yhteisöjen kuten esimerkiksi valtioiden tai kuntien asukkaiden yhteisessä omistuksessa sekä rahoitettu suurimmalta osin verovaroin (Boyle 2003). Julkiset virastot muodostavat yhdessä julkisen sektorin, joiden yhdistävä tekijä on Farnhamin ja Hortonin (1996) mukaan palveluiden maksuttomuus.

Digitalisaatio on käsite, joka kuvailee muutosta fyysisistä tavaroista ja palveluista digitaalisiksi vastineiksi, joita pystytään tarjoamaan sähköisinä palveluina tai tuotteina. (Hagberg, Sundström & Nicklas, 2016.)

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tämä luku esittelee lukijalle tutkielmassa käytettävän tutkimusmetodologian. Tutkielman metodologian valinta ja esittely on tärkeä osa tutkielmaa, sillä tutkimuksessa on noudatettava tieteelliseen työhön kuuluvia periaatteita, jotka määräytyvät tutkimukseen valitun menetelmän mukaan. (Niiniluoto, 1999.)

Tämän tutkielman tutkimusmetodiksi on valittu kirjallisuuskatsaus, joka suoritetaan laadullisella tutkimusmetodilla, eli tutkimus on piirteiltään kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus määritellään Alasuutarin, Koskisen ja Peltosen (2005) mukaan tarkasteluksi, jossa tutkimuksen kohdetta pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, lisäämällä samalla ymmärrystä tutkittavien organisaatioiden toiminnasta ja tutkittavasta taloudellisesta ilmiöstä.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valitseminen on tässä tutkielmassa perusteltua, sillä tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten julkisen sektorin asiakaskokemus muodostuu ja miten digitalisaatio on vaikuttanut asiakaskokemukseen julkisella sektorilla. Lisäksi yksi keskeisimpiä piirteitä hallintoa koskevaan tietoon on hallinnon muutoksen suhde alan tieteelliseen tutkimukseen. Pitkällä aikavälillä hallinnon muutoksen teemat antavat aiheen relevantille tieteelliselle tutkimukselle. (Salminen, 2011.)

Yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevia teorioita sekä rakentaa samalla uutta teoriaa aikaisemman teorian pohjalta (Salminen, 2011.) Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsaus on työkalu, jonka avulla voidaan arvioida teoriaa sekä rakentaa arvioitun teorian pohjalta kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka jo olemassa olevasta tutkimusaiheen kirjallisuudesta.

Kirjallisuuskatsauksen valitseminen tutkielman tutkimusmenetelmäksi on perusteltua, koska julkisen sektorin asiakaskokemuksesta ei ole omaa teoreettista määritelmäänsä markkinoinnin kirjallisuudessa. Tutkielmassa pyritään kirjallisuuskatsauksen avulla soveltamaan markkinoinnin kirjallisuudessa asetettuja asiakaskokemuksen teoreettisia

malleja julkisen sektorin kontekstiin, vertailemalla sitä, missä määrin yksityisen sektorin kontekstissa määritellyt asiakaskokemuksen mallit ovat sovellettavissa julkisella sektorilla. Kirjallisuuskatsauksen avulla hankitun aineiston perusteella tutkielma saa tarvittavan viitekehyksen johtopäätösten tekemiseksi, jolloin julkisen sektorin asiakaskokemuksen määritelmästä voidaan muodostaa johdonmukainen kokonaiskuva.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma mukailee systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia jakautuen neljään eri päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe sekä perustelut aiheen valinnalle. Lisäksi ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuksen tavoite ja siinä käytettävät keskeisimmät käsitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodologia. Toinen luku käsittelee kirjallisuuskatsausta, sekä sitä miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja hyödynnetty tutkimuksessa. Samalla kappale määrittelee laajemmin tutkimusmetodologian ja prosessin.

Kolmas luku käsittelee laajempaa kokonaisuutta asiakaskokemuksesta ja julkisesta sektorista sekä digitalisaation vaikutuksista asiakaskokemukseen ja julkiseen sektoriin, muodostaen samalla tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Pääpaino kolmannessa luvussa on erityisesti asiakaskokemuksen ja julkisen sektorin määrittelyssä. Kolmannen luvun lopussa on lisäksi kuvaaja sekä yhteenveto siitä, kuinka teoreettisesta viitekehyksestä muodostetaan tämän tutkielman johtopäätökset. Yhteenvedon tarkoituksena on avata lukijalle tutkielman johtopäätöksiin johtava ajatusketju kuvaajan avulla.

Neljäs luku pitää sisältää tutkielman johtopäätökset. Johtopäätökset on jaoteltu viiteen eri alalukuun ja pitävät sisällään tutkielman teoreettiset johtopäätökset, jossa vastataan tutkielman ensimmäisessä luvussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toisessa alaluvussa esitellään tutkimuksen perusteella tehtyihin liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin. Lisäksi johtopäätöksissä tuodaan esille tutkielman rajoitteiden arviointi, sekä teoreettinen kontribuutio. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitellään tutkielman jatkotutkimusehdotukset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämä luku esittelee tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuskatsausprosessin. Ensimmäinen alaluku pitää sisällään lyhyen kuvauksen tutkimuksen aineistonhakuprosessista, jonka jälkeen seuraa valitun aineiston arviointi sekä kuvaus aineiston valikoitumisprosessista. Luvun lopuksi esitellään tutkimukseen valikoitunut lopullinen aineisto.

2.1 Aineiston hankinta

Aineistonhakuprosessi alkaa usein tutkimuskysymyksen asettamisesta ja aineiston hankintaan käytettävien tietokantojen valinnalla. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa etsittiin tutkittavan aiheen kirjallisuuskatsausta varten seuraavista tietokannoista: Oula-Finna, Business Source Ultimate (*EBSCO*), Business databases (*ProQuest*) ja Google Scholar. Kaikissa käytetyissä tietokannoissa hakutuloksia rajattiin vertaisarvioituihin (*Peer reviewed*) ja akateemisiin julkaisuihin (*Academic journals*). Tiedonhaussa käytettiin myös apuna Scopus-tietokantaa, jonka avulla varmistettiin käytetyn aineiston luotettavuus. Lisäksi artikkelien hakuprosessissa käytettiin hakukriteerien rajausta, millä pyrittiin rajaamaan tutkittavan aineiston sisältöä mahdollisimman ajankohtaiseksi erityisesti digitalisaation osalta.

Sähköisissä tietokannoissa käytettiin hakusanoina käsitteitä tai sanayhdistelmiä, joilla pyrittiin löytämään relevantteja artikkeleita, niin asiakaskokemuksen määrittelyyn kuin julkisen sektorin ja yksityisen sektorin eroavaisuuksien selvittämiseksi. Lisäksi hakusanoilla pyrittiin kartoittamaan julkisen sektorin digitalisaatiosta ja palveluiden sähköistymisestä tehtyjä tutkimuksia. Hakusanoilla pyrittiin kartoittamaan lisäksi julkisen sektorin tutkimuksia asiakastyytyvyydestä sekä asiakaskokemuksesta: *“public sector customer”*, *“customer experience”*, *“customer experience public sector”*, *“customer experience public agency”*, *“customer experience public service”*, *“digitalization customer experience”*, *“digitalization public sector”*, *“new public management”*, *“e-government”*, *“customer experience management”*, *“customer experience management public sector”*, *“customer value public administration”* ja *“public administration principles”*

2.2 Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta

Artikkeleita asiakaskokemuksesta löytyi runsaasti erityisesti yksityisen sektorin kontekstissa, mutta suurimman haasteen tutkimukselle muodostivat artikkelien vähäisyys julkisen sektorin asiakaskokemuksesta ja asiakkaista. Empiirisen tutkimusten puute julkisen sektorin asiakaskokemuksesta asetti erityisen haasteen tutkimuksessa esitettyjen teoreettisten mallien perustelemiseen, joita varten jouduttiin lopulta etsimään soveltuvia lähteitä teorioiden perustelemiseksi.

Aineistohakuprosessin myötä tutkimukseen valittu aineisto seulottiin seuraavalla tavalla: ensimmäiseksi arvioitiin tutkimuksen otsikon perusteella tutkimuksen sisältö, jonka jälkeen luettiin abstrakti. Seuraavaksi luettiin tutkimuksen johdanto ja tutkimuksen sisältö, ja tämän jälkeen valittiin tutkimuksen kannalta relevantit artikkelit osaksi tutkimusaineistoa. Aineistohakuprosessin aikana pyrittiin kartoittamaan mahdollisimman laaja osuus julkisen sektorin asiakaskokemukseen liittyvistä tutkimuksista, jotka olisivat hyödynnettävissä tässä tutkimuksessa. Joissain tutkimuksissa hyödynnettiin tälle tutkimukselle relevantiksi osoittautuneiden teorioiden alkuperäisiä lähteitä, jotka arvioitiin samalla tavoin kuin muutkin tutkimukseen valitut artikkelit. Osa julkishallinnollisen kirjallisuuden artikkeleista ei kuitenkaan ollut sisällöltään tähän tutkimukseen soveltuvia, mutta niitä pystyttiin silti hyödyntämään teorioiden ja näkökulmien perustelemiseksi siltä osin, kun ne sopivat tutkimuksen rajaukseen.

Tässä tutkielmassa käytettiin lopulta 43 eri artikkelia, joiden avulla julkisen sektorin asiakaskokemuksesta voitiin muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin Verohallinnosta esitettyjen esimerkkien kohdalla kahta eri internetlähdettä, jotka olivat Verohallinnon vuosien 2020-2024 strategia ja Verohallinnon työjärjestys.

3 DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS JULKISELLA SEKTORILLA

Tämän kappaleen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään mitkä piirteet muodostavat palveluita käyttävien asiakkaiden vastaanottamat tuntemukset palveluntarjoajaa kohtaan, eli julkisen sektorin asiakaskokemuksen. Kappaleen tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä siitä, mikä luo julkisen sektorin asiakaskokemuksen rakentumiselle poikkeukselliset lähtökohdat ja miten digitalisaatio on vaikuttanut vuosien saatossa niin julkiseen sektoriin kuin sen asiakaskokemukseenkin. Digitalisaatio on tutkielman kannalta tärkeä käsiteltävä aihe, sillä se on muuttanut huomattavasti julkisen sektorin rakennetta 2000-luvulla, minkä lisäksi asiakaskokemuksen peruselementit ovat myös olleet muutoksen kohteena digitalisaation myötä. Tämän kappaleen viimeisessä luvussa eli yhteenvedossa käydään läpi kappaleessa käsitellyt asiat tiivistetysti ja pyritään muodostamaan kokonaiskuva siitä, kuinka luvussa esiteltävän teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan muodostaa tämän tutkielman johtopäätökset.

3.1 Julkinen sektori

Julkinen sektori on valtio-omisteinen ja verovarilla rahoitettu toimiala, jonka tarkoituksena on tarjota kansalaisille usein maksuttomiksi luokiteltuja palveluita. Julkisen sektorin tarjoamia palveluita ovat tyypillisesti palvelut kuten terveydenhuoltopalvelut, sosiaali- ja elämänterveystyöpalvelut sekä virastopalvelut, kuten verovirasto, maistraatti tai poliisi. Julkisia palveluita tarjoaville toimijoille on usein hyvin tavanomaista, että niillä on vähän kilpailijoita, jotka kilpailisivat niiden kanssa samalla markkinasegmentillä tai markkina-alueella (Boyne, 1998). Esimerkiksi Verohallinnolla ei ole Suomessa kilpailevia tahoja, jotka pyrkisivät kilpailemaan veron kannosta - Verohallinto vastaakin siten ainoana toimijana verovarojen keräämisestä ja kansalaisten verotuksesta Suomessa. Poikkeuksen muodostavat kilpailulle avatut markkinasegmentit, joissa valtio-omisteisilla yksiköillä voi olla kilpailevia yrityksiä, jotka pyrkivät tarjoamaan samoja palveluita, kuin julkishallinnolliset yksiköt. Yleensä julkisen sektorin palvelut kuitenkin pyritään järjestämään siten, että palvelua tarjoaville yksiköille ei muodostu päällekkäisyyksiä, jolloin mahdollisimman suuri osuus käytössä olevista resursseista voidaan keskittää tehokkaasti ydinpalveluiden tarjoamiseen kilpailemisen sijasta. Julkishallinnollisilla yksiköillä onkin ollut kasvavaa painetta palveluiden päällekkäisyyksien välttämiseksi, jonka pyrkimyksenä

on eliminoida mahdolliset hallintoyksikköjen muodostamat ”siilot”, jotka voidaan nähdä tasaisesti hajautettujen palveluiden ja resurssien käytön tehottomuutena (Deber, 2003). Palveluiden päällekkäisyyksien hajauttaminen ja tarjonnan vähäisyys johtavatkin usein siihen, että julkisen sektorin palveluita käyttävillä asiakkailla ei usein ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää tiettyä julkisen sektorin palveluntarjoajaa (Farnham & Horton, 1996).

Julkishallinnollisissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu trendejä, jossa julkisten terveydenhuoltoyksiköiden on huomattu aloittaneen integroitujen palveluiden allokoinnin ulkopuolisille yrityksille, mikä on samalla lisännyt kilpailullisia piirteitä sekä palveluiden tarjontaa julkisella sektorilla (Deber, 2003). Julkisen sektorin kilpailun lisääminen sekä palveluiden alihankinnan tarkoituksena on ollut vastata julkisesti tuotettujen palveluiden laadun parantamistarpeeseen (Rodríguez, Burguete, Vaughan & Edwards, 2009). Julkisten palveluiden yksityistäminen muodostaa samalla kuitenkin ongelman siitä, että yhä useampi julkinen palvelu on muuttumassa myös maksulliseksi yksityistämisen seurauksena.

Julkisen sektorin palveluiden suurin erottava piirre kaupallisesti tarjottavista palveluista onkin se, että jokaisella kansalaisella on oikeus julkisen sektorin tarjoamiin palveluihin ja palvelut ovat usein maksuttomia niitä käyttäville asiakkaille (Ludwiczak, 2014). Palveluiden maksuttomuus johtuu siitä, että julkisen sektorin asiakkaat ovat asiakasasemansa lisäksi myös palveluita tarjoavien yksiköiden ”yhteisomistajia” (Ludwiczak, 2014). Yksityisellä sektorilla palveluita tarjoavat yritykset ovat usein yrittäjien ja osakkeenomistajien omistuksessa, jolloin asiakkailla ei tavallisesti ole suoraa omistussuhdetta palvelua tarjoavaan yritykseen, osuuskuntia lukuun ottamatta. On kuitenkin otettava huomioon, että yhteisomistajuuks rakenne luo julkisen sektorin asiakaskokemuksen rakentumiselle poikkeukselliset lähtökohdat, sillä julkishallinnolliset yksiköt ovat suurimmalta osin verovaroin rahoitettuja, eikä niiden toiminta siten perustu asiakkailta perittävään kassavirtaan (Niskanen ym., 1971). Tämän erottavan tekijän vuoksi asiakkailla on oltava Ludwiczakin (2014) mukaan passiivisen asiakasasemansa lisäksi mahdollisuus vaikuttaa julkisia palveluita tarjoavien yksiköiden toimintaan. Julkisen sektorin organisaatiot ovat pääasiassa poliittisten voimien vaikutuksen, eivätkä markkinavoimien alaisuudessa (Dahl & Lindblom, 1953). On perusteltua ajatella, että asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa

ainakin epäsuorasti julkisia palveluita tarjoavien organisaatioiden toimintaan esimerkiksi äänestämällä poliittisissa vaaleissa.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi Flynn (2002) on määritellyt, että julkisen sektorin toimijoilla on selvästi erottuvat tavoitteet yksityiseen sektorin toimijoiden tavoitteisiin verrattuna. Julkisen sektorin keskeisimmät tavoitteet on määritelty oikeudenmukaisuudeksi, tasa-arvoksi ja vastuuvollisuudeksi, jotka puuttuvat joko kokonaan tai osittain yksityisen sektorin toimijoiden tavanomaisista tavoitteista. Julkisen sektorin tavoitteet perustuvat julkisten organisaatioiden yhteisomistajuusrakenteeseen, jossa organisaatioiden tavoitteena on vaikuttaa kollektiivisesti hyödyllisessä mielessä (Ranson & Stewart, 1994).

Seuraavaksi tarkastellaankin sitä, miten digitalisaatio on vaikuttanut julkiseen sektoriin, kun perinteisistä asiakaskäynneistä ja puhelinpalvelusta on vuosien saatossa luovuttu ja aiemmin käytetyt segmentointimenetelmät, jotka kohdistuivat asiakasryhmiin ovat internetin ja digitalisaation myötä vanhentuneita (Kundisch, Wolfersberger, Calaminus & Klopfer, 2001).

3.2 Digitalisaation vaikutus julkiseen sektoriin

Julkisen sektorin digitalisaatio mainitaan ensimmäisiä kertoja muun muassa Euroopan Unionin 1990-luvulla tilaamassa Bangemann-raportissa. Raportissa Bangemann (1994) ja avustavat tutkijat olivat selvittäneet, että tieto- ja viestintätekniikka tulee tuottamaan koko maailmassa uudenlaisen teollisen vallankumouksen, joka on jo 2000-luvun taitteessa ollut yhtä merkittävä ja kauaskantoinen kuin aikaisemmatkin teolliset vallankumoukset ovat olleet. Bangemannin (1994) mukaan digitalisaation mahdollistama sähköinen vallankumous lisää valtavasti uusia valmiuksia kansalaisten informaation saatavuuteen ja muodostaa uuden resurssin julkiselle sektorille. Informaatioteknologian tuomia valmiuksia voidaankin määritellä julkisen sektorin kontekstissa kansalaisille suunnatuiksi sähköisiksi palveluiksi, joita ovat tyypillisesti palvelut kuten henkilökohtaisen tuloverotuksen selvittäminen, työntekoon liittyvät palvelut, ajoneuvojen rekisteröinti, rakennuslupien hankkiminen, poliisipalvelut, kirjastojen hakupalvelut, maistraattipalvelut, rekisteröidyn osoitteen vaihtaminen tai ajanvaraus lääkärin vastaanotolle (Gajowniczek, 2017).

Internetin käytön räjähdysmäinen kasvu 1990-luvulla sekä sähköisen kaupankäynnin nopea kehitys yksityisellä sektorilla ovat luoneet kasvavaa painetta julkisen sektorin toimijoille sähköisten palvelujen kehittämiseksi, jota kutsutaan usein sähköiseksi hallinnoksi (*engl. electronic government*) (McDonald & Ho, 2002.) McDonaldin ja Hon (2002) mukaan sähköisen hallinnon on tarkoitus tarjota julkisia palveluita sekä voimaannuttaa (*engl. empower*) kansalaisia ja yhteisöjä informaatioteknologian – erityisesti internetin avulla. Sähköisen hallinnon mahdollistamia operaatioita ovat Schollin ja Klischewskin (2007) mukaan mm. julkishallinnollisten toimintojen kehittäminen, kansalaisten sisällyttäminen prosessien päätöksentekoon sekä kattavien ja oikea-aikaisten palveluiden tarjoaminen. Sähköisen hallinnon implementointi onkin tukenut vahvasti julkishallinnollisia tavoitteita edistää kansalaisten hyvinvointia, mitä Ranson ja Stewart (1994) kutsuvat kollektiiviseksi kehittämiseksi.

Digitalisaatio on tuonut mukanaan myös täysin uusia toimintatapoja siihen, miten ihmiset asioivat julkisen sektorin palveluntarjoajien kanssa. Kloepfer ym. (2001) ovat todenneet, että yksityisellä sektorilla on tapahtunut digitalisaation myötä muutos, jossa perinteisistä palveluista, kuten puhelin- ja käyntiasioinnista on siirrytty käyttämään sähköisiä palveluita. Vastaavanlainen muutos on koettu myös julkisella sektorilla, jossa perinteisistä fyysisistä palveluista on siirrytty sähköisesti tuotettujen palveluiden piiriin. Sähköisellä hallinnolla on ollut suuri merkitys kansalaisten asioinnin ja hyvinvoinnin edistämisessä (Ho, 2002), sillä sähköisten palveluiden myötä asiakkaiden ja julkishallinnollisten yksiköiden välinen transaktio on helpottunut huomattavasti aikaisemmasta (Batra, 2019). Palveluiden sähköistyminen on kuitenkin asettanut uudenlaisen haasteen julkisen sektorin toimijoille, sillä sähköisten palveluiden kehittäminen on vaatinut resursseja asiakaskohtaisten tarpeiden tutkimukselle.

3.3 Asiakaskokemuksen digitalisaatio julkisella sektorilla

Asiakaskokemuksen määritelmänä on nykypäivänä yleisimmin käytetty Schmittin (1999) moniulotteista aistien näkökulmaa, jota on käytetty kuvailemaan erityisesti yksityisen sektorin asiakaskokemusta. Näkökulma yhdistää viisi eri aistia asiakaskokemuksen sisälle. Asiakaskokemukseen sisältyvät aistit ovat: tunteet (*engl. sense*), kosketukset (*engl. feel*), ajatukset (*engl. think*), teot (*engl. act*) sekä sosiaalisen

identiteetin tuntemukset (Schmitt, 1999). Asiakaskokemuksen voidaankin todeta olevan subjektiivinen käsite, joka muodostuu asiakkaan erilaisista tuntemuksista, jotka syntyvät joko suorassa tai epäsuorassa kontaktissa markkinatoimijaa kohtaan (De Keyser, Lemon, Klaus & Keiningham, 2015).

Asiakaskokemusta on mitattu perinteisesti yksityisellä sektorilla asiakastyytyväisyyskyselyillä, joiden tarkoituksena on ollut kartoittaa yksittäisten asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä saadusta palvelusta ja sen laadusta. Myös asiakastyytyväisyyskyselyt ovat vuosien saatossa siirtyneet julkisen sektorin käyttämäksi työkaluksi palveluiden laadun mittaamiseksi (Gutiérrez, Rodríguez, 2009). Julkisella sektorilla teetettyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden pääpainona on kuitenkin ollut julkishallinnollisten yksiköiden tehokkuuden selvittäminen asiakastyytyväisyyden kartoittamisen sijasta.

Julkisen sektorin asiakaskokemukseen on kiinnitetty ensimmäistä kertaa huomiota uuden johtamistavan opin (*engl. new public management*) myötä, joka on ollut vallitseva trendi julkishallinnollisessa kirjallisuudessa 2000-luvun alussa (Pollitt & Bouckaert, 2004). 1970-luvulla kehitetyn New Public Management -johtamismallin keskeisimpänä piirteenä on ollut tuoda yksityisen sektorin käytössä olevia ja hyväksi todettuja toimintamalleja sekä käytänteitä julkiselle sektorille. Uuden johtamistavan opin myötä yksityiseltä sektorilta tuotuja toimintatapoja ja käytänteitä ovat olleet erityisesti tavoitteilla johtaminen, kokonaislaadun johtaminen, hajautettu johtaminen sekä suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä (Boyne, 2002). Vaikka mallin myötä asiakaskokemus on saanut ensimmäistä kertaa laaja-alaisemman huomion, on se myös saanut osakseen kritiikkiä, sillä NPM-menetelmän tehokkuuspainotteisen ja Tayloristisen johtamismallin on todettu olevan uhka julkisen sektorin keskeisimmille periaatteille, kuten tasa-arvoisuudelle ja vastuuvollisuudelle (Gualmini, 2008).

Asiakaskokemuksen kehittämisen yleisimpiin haasteisiin kuuluvat nykypäivänä asiakaslähtöisen kulttuurin luominen koko organisaation laajuisesti, asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja yhtäläisen asiakaskokemuksen laadun varmistaminen läpi asiakasprosessin, riippumatta siitä, mitä kanavaa asiakas käyttää yrityksen kanssa asioidessaan (Batra, 2019). Asiakaskokemuksen haasteisiin lukeutuu lisäksi Batran (2019) mukaan myös jatkuva

muutos erilaisilla mobiili- ja sosiaalisen median alustoilla, minkä myötä organisaatioiden on täytynyt kehittää jatkuvasti asiakaskeskeisiä toimintatapojaan pysyäkseen mukana teknologian kehityksessä. Asiakaskokemukseen ja sen ymmärtämiseen onkin siis kiinnitettävä julkisella sektorilla entistä enemmän huomiota, jotta palveluiden laatu ja asiakastyytyväisyys voidaan turvata jatkuvan teknologisen kehityksen keskellä.

Laadukkaiden palveluiden tuottaminen ja asiakaskokemuksen hallinta on ollut haasteellista erityisesti julkisella sektorilla, sillä palveluiden maksuttomuus ja se, että asiakkaiden on joskus pakko käyttää tiettyä julkisesti tuotettua palvelua (Farnhamin & Horton, (1996), asettavat tietynlaiset laatuolettamukset julkisen sektorin palveluille (Ludwiczak, 2014). Palvelun laadun määritelmät perustuvatkin ajatukseen, joka muodostuu vertailusta, jossa asiakkaat vertaavat palveluun liittyviä odotuksia ja koettua palvelua keskenään (Grönroos, 1984). Julkisen sektorin palveluiden maksuttomuus aiheuttaa asiakaskokemuksen muodostumiselle poikkeukselliset lähtökohdat, sillä asiakkaat eivät välttämättä koe palvelun laatua samalla tavoin kuin yksityisellä sektorilla, koska he odottavat julkisen sektorin palveluilta lähtökohtaisesti tasa-arvoista ja tasaisen laadukasta palvelua (Ludwiczak, 2014). Tällainen laatuolettaus voidaan havainnollistaa käytännön esimerkillä, jossa kotipaikkakuntansa verovirastossa asioiva asiakas asioi myöhemmin myös toisen paikkakunnan verovirastossa. Asiakkaan oletuksena on vastaanottaa lähtökohtaisesti samanlaista palvelun laatua ja kohtelua kuin on omalla kotipaikkakunnallaan asioidessaan saanut. Yksityisen sektorin palveluiden laatua asiakkaat arvioivat kuitenkin usein juuri hinnan perusteella, jolloin kalliimmin hinnoiteltu palvelu mielletään yleensä myös laadukkaammaksi ilman aikaisempaa kokemusta palvelusta. Ludwiczakin (2014) näkökulma palvelun laatuolettamuksesta ei kuitenkaan päde vain ja ainoastaan julkisella sektorilla, sillä esimerkiksi yksityisellä sektorilla toimiville franchise-yrityksille on tyypillistä tasaisen laadukkaan palvelun tarjoaminen toimipaikasta riippumatta.

Ludwiczakin (2014) mukaan palveluiden laatuolettamuksen lisäksi asiakaskohtaiset vaatimukset asettavat julkisen sektorin palveluiden tuottamiselle ja samalla myös asiakkaiden asiakaskokemuksen ymmärtämiselle omat haasteensa. Hänen mukaansa julkisen sektorin haasteita ovat erityisesti tarjottavien palveluiden monimuotoisuus,

jossa palveltavien asiakkaiden tarpeet asettavat vaatimuksensa palvelun luonteelle: esimerkiksi asiakkaalle, joka haluaa hankkia rakennuslupan, on palvelun nopeus tärkeää hoidettavan asian monimutkaisuuden vuoksi, kun taas kotipaikkaa muuttavalle asiakkaalle ensisijainen ominaisuus on palvelun helppo saatavuus. Tähän ottaa kantaa myös Grönroosin (1990) näkökulma asiakaspalvelun laadusta, jossa laatu voidaan jakaa kahteen eri dimensioon, jossa tekninen laatu, eli se, mitä asiakas vastaanottaa palvelusta ja toiminnallinen laatu, eli se, miten asiakas vastaanottaa palvelun muodostavat laadun käsitteen määritelmän.

Julkisella sektorilla asiakaskohtaisen ja asiakkaiden tarpeet huomioivan asiakaspalvelun tuottaminen voi olla haasteellista, sillä julkisen sektorin asiakaskunta voi vaihdella institutionaalisista asiakkaista yrityksiin ja henkilöasiakkaisiin, jolloin palvelua käyttävien asiakkaiden tarpeita on hankala ennakoida (Ludwiczak, 2014). Julkisen sektorin asiakaskunnan monimuotoisuuden asettama haasteellisuus ilmenee myös silloin, kun sektorin toimijat käyttävät alihankkijoita palveluiden tuottamisessa, sillä alihankkijat eivät välttämättä tiedä minkälainen asiakas on palvelun lopullinen vastaanottaja. (Bovaird, 2007.) Bovairdin (2007) mukaan tällaisissa hankinnoissa mukana olevilla alihankkijoilla ei siis aina ole selkeää käsitystä siitä, kuka asiakas tuotettavaa palvelua todellisuudessa käyttää, eivätkä he siksi tiedä kenen tarpeita heidän tulisi tuottamallaan palvelulla täyttää. Julkisen sektorin asiakaskunnan monimuotoisuus asettaakin erityisen haasteen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiselle ja julkisten palveluiden kehittämiseksi, jossa yksilöllisen asiakkaan tarpeiden huomioiminen on erityisen haastavaa.

Edelmanin ja Singerin (2015) mukaan asiakaskokemuksen luominen, johtaminen ja kontrollointi yksittäisten asiakkaiden kohdalla on entistä haastavampaa juuri Lemonin & Verhoefin (2016) käsitteellistämän asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisten kontaktipisteiden pirstaloitumisen vuoksi. Asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisten kontaktipisteiden räjähdysmäinen kasvu ja vähentynyt kontrolli asiakaskokemukseen (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013) on velvoittanut palveluita tarjoavia organisaatioita integroimaan useiden eri prosessien yksiköitä, kuten informaatioteknologian, palveluoperaatiot, logistiikan, markkinoinnin sekä henkilöstöhallinnon yksiköt, ja jopa ulkoisia yhteistyökumppaneita on pyritty integroimaan positiivisen asiakaskokemuksen tarjoamiseksi (Edelman & Singer,

2015). Viimeisten vuosien aikana sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin toimijat ovat pyrkineet panostamaan resurssejaan prosessien ja palveluiden laadun tehostamiseksi, jotta asiakkaiden jonotusaika ja samalla myös tarjottavan palvelun laatu kehittyisi paremmaksi (Giannoccaro, Costantino, Ludovico & Pietroforte, 2008). Tehokkaiden mutta korkealaatuisten julkisten palveluiden tuottaminen ei kuitenkaan ole yleistynyt nopeasti, sillä se on vaatinut palveluita tarjoavilta organisaatioilta oikeanlaista toimintakulttuuria, lähestymistapaa ja oikeanlaisten vastuuhenkilöiden asettamisen niille paikoille, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeista (Rodríguez, Burguete, Vaughan & Edwards, 2009).

Julkisella sektorilla on pyritty vastaamaan asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen haasteellisuuteen teettämällä toimialakohtaisia selvityksiä asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseksi. Batran (2019) tekemän tutkimuksen mukaan julkisen sektorin pankkien kanssa asioivat asiakkaat kaipaavat pankkien palveluilta erityisesti vaivattomuutta ja nopeutta, sillä perinteisesti pankissa asioineet asiakkaat ovat joutuneet jonottamaan pitkään omaa vuoroaan yksikertaisten toimenpiteiden suorittamiseksi. Pankkien palveluiden vaivattomuuden tehostamisen tukena toimi lisäksi asiakkaiden toive käyttää kehittyneitä viestimiskeinoja, joiden avulla asiakkaan ja pankin välinen transaktio olisi mahdollisimman vaivatonta ja nopeaa. Batran (2019) tutkimuksen mukaan asiakkaat kaipaavat julkisen sektorin palveluilta erityisesti vaivattomuutta silloin kun palvelut ovat ilmaisia.

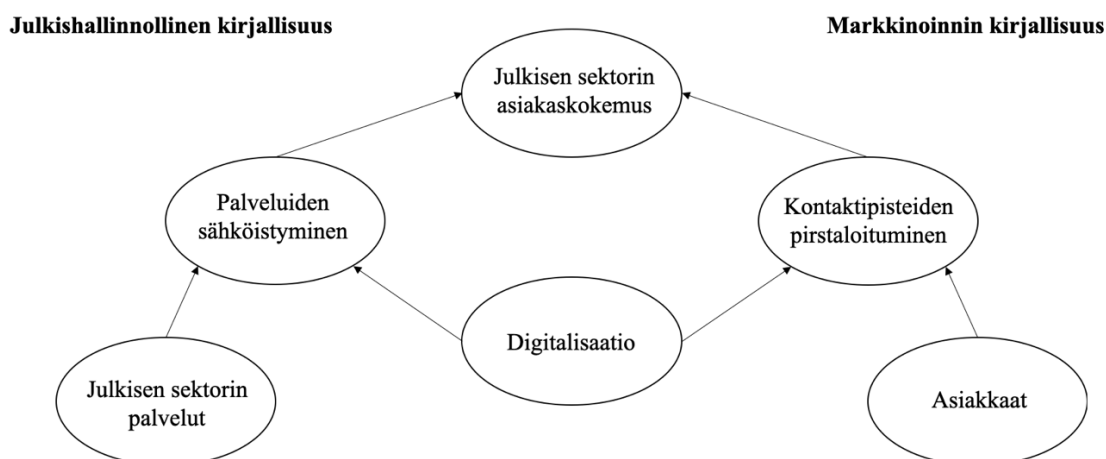
Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakaskokemuksen on kuvailtu olevan osa dynaamista prosessia, joka syntyy yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta erinäisten kontaktipisteiden kautta. Tällaisia kontaktipisteitä eli asiointikanavia voi olla lukuisia ja niiden lukumäärä voi vaihdella eri organisaatioiden kesken. Tyypillisiä kontaktipisteitä nykypäivänä ovat asiointikanavat kuten käyntiasiointi liikkeessä tai myymälässä, asiointi puhelimitse, verkkokaupat, sekä mahdolliset chat-palvelut verkkopalveluissa. Digitalisaation vaikutuksesta asiakkaan ja palveluntarjoajien väliset kontaktipisteet ovatkin pirstaloituneet lukuisiin eri kanaviin ja medioihin, mikä on samalla johtanut yhä monimutkaisempaan asiakaskokemukseen. Tämä on sekä hankaloittanut asiakaskokemuksen ymmärtämistä, mutta myös kasvattanut kiinnostusta asiakaskokemuksen tutkimista kohtaan. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Tutkijat kuten Schmitt (1999), Lemon (2016) ja Verhoef (2016) määrittelevät perinteiset offline-asiakaskokemukset tuntemuksiksi, jotka sisältävät useita erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä dimensioita. Samalla he kuitenkin määrittelevät online-asiakaskokemuksen paljon yksinkertaisemmaksi käsitteeksi, kuin perinteiset offline-asiakaskokemukset (Novak, Hoffman, Yung, 2000). Online-asiakaskokemuksen voidaankin nähdä sisältävän neljä eri dimensiota: Informaatio (kognitiivinen), viihde (affektiivinen), sosiaalinen läsnäolo (sosiaalinen) ja aistillinen vetoaminen (tunteet). Tämä monidimensioinen malli on Schmittin (1999) mukaan johdonmukainen jatkumo aikaisempaan näkökulmaan moniulotteisesta asiakaskokemuksesta, jota käytetään kuvailemiskeinona perinteisen offline-asiakaskokemuksen määrittelyssä. Schmittin (1999) käsitteellistämää mallia monidimensioisesta asiakaskokemuksesta voidaan hyödyntää julkisen sektorin asiakaskokemuksen tarkastelussa, erityisesti online-asiakaskokemuksen tarkasteluun mallinnetulla versiolla, joka pitää sisällään informatiivisuuden, viihdyttävyyden, sosiaalisen läsnäolon ja aistillisuuden tuntemukset.

Informaatioteknologia, globalisaatio ja sosioekonominen kehitys ovat tuoneet monia muutoksia julkisen sektorin organisaatorakenteisiin ja erityisesti hallinnolliseen johtoon viimeisten vuosien saatossa (Ludwiczak, 2014). Digitalisaation myötä julkiselle sektorille kehkeytynyt sähköisen hallinnon (*engl. electronic government*) toimintamalli onkin pyrkinyt vastaamaan asiakaskokemuksen kehittämisen haasteisiin ja digitalisaation mukanaan tuomiin toimintatapojen muutoksiin. Sähköisen hallinnon alkuperäisenä roolina on kuitenkin ollut hallinnollisten yksiköiden sisäisen toiminnan tehokkuuden kehittäminen ja taloudellisen tehokkuuden parantaminen (Dutton, 1999), jota on kritisoitu julkisen sektorin keskeisimpien toimintaperiaatteiden vastaiseksi. Vasta myöhemmin sähköisen hallinnon johtamismenetelmää alettiin käyttämään Duttonin (1999) mukaan julkishallinnollisten yksiköiden tarjoamien palveluiden kehittämiseksi, joiden asiakkaita kansalaiset ovat. Julkishallinnollisten yksiköiden keskuudessa onkin vallitseva yksimielisyys siitä, että julkishallinnollisten yksiköiden toimintaa täytyisi eheyttää, jotta yksiköiden asiakkaille pystytään tarjoamaan asiakaskeskeisiä, kustannustehokkaita ja käyttäjäystävällisiä palveluita. Näiden muutosten toteuttaminen on tullut mahdolliseksi digitalisaation ja sähköisen hallinnon implementoinnin myötä (Gajowniczek, 2017.)

Tutkijoiden mukaan sähköisten palveluiden yleistyessä myös julkishallinnollinen kirjallisuus on kiinnittämässä aikaisempaa enemmän huomiota julkisen sektorin asiakaskokemukseen, sillä asiakaskokemuksen ymmärtäminen on yksi sähköisten palveluiden kehittämisen tärkeimpiä osa-alueita. Julkisella sektorilla on ymmärretty digitalisaation ja tietotekniikan mahdollistamat edut kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi jo 1990-luvun puolivälissä, jolloin Euroopan Unionin tilaamassa Bangemann-raportissa kartoitettiin digitalisaation myötä kehkeytyviä kehittämismahdollisuuksia. Digitalisaation vaikutuksia julkiseen sektoriin ja sen asiakaskokemukseen voidaan havainnollistaa seuraavassa kappaleessa esitetyn kuvaajan avulla.

3.4 Yhteenveto



Kuvio 1. Ajatusmalli julkisen sektorin asiakaskokemukseen sovellettavasta teoriasta

Julkisen sektorin asiakaskokemuksesta ei ole juurikaan tehty tieteellistä tutkimusta, mistä johtuen tämän tutkielman teoriaosuuden tarkoituksena on ollut löytää tieteellisiä teorioita, joita voidaan soveltaa julkisen sektorin asiakaskokemuksen mallintamiseen. Julkisen sektorin asiakaskokemus voidaan käsitteellistää kappaleen alussa esitetyn *Kuvion 1.* avulla, jossa julkisen sektorin asiakaskokemus on ajatusmallin keskiössä. Tutkielmassa tutkittavan julkisen sektorin asiakaskokemuksen teoreettinen määritelmä muodostuu kahdesta eri tieteenhaarasta, jotka ovat julkishallinnollinen kirjallisuus ja markkinoinnin kirjallisuus. Nämä kaksi teoreettista haaraa ovat jaoteltu kuvaajan vasempaan ja oikeaan reunaan, jossa julkisen sektorin palveluiden

teoreettinen pohja muodostuu julkishallinnollisesta kirjallisuudesta ja asiakaskokemuksen teoreettinen pohja muodostuu markkinoinnin kirjallisuudesta. Julkisen sektorin ja asiakaskokemuksen tieteellinen tutkimus muodostavat samalla myös tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla pyritään ymmärtämään julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostumisen keskeisimmät piirteet ja sovellettavat teoriat molempien tieteen koulukuntien tutkimusten kautta.

Julkisen sektorin tieteellinen tutkimus on kokenut merkittävän murroksen 2000-luvun vaihteessa, jolloin globaali digitalisaatio on johtanut mittaviin muutoksiin julkishallinnollisessa kirjallisuudessa. Globaalin digitalisaation myötä julkisen sektorin palvelut ovat kiihtyvässä tahdissa siirtyneet sähköiseen muotoon, minkä johdosta julkisen sektorin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa on kiinnitetty huomiota. Samaan aikaan myös markkinoinnin kirjallisuus asiakaskokemuksesta on kohdannut uuden ilmiön, jossa digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkijat Lemon ja Verhoef (2016) ovat todenneet, että digitalisaation vaikutuksesta asiakkaiden ja palveluntarjoajien väliset kontaktipisteet ovat pirstaloituneet useisiin eri kanaviin, eikä asiointi tapahdu enää yksiselitteisesti tiettyä palvelukanavaa käyttäen. Tästä johtuen aikaisemmat asiakaskokemuksen määritelmät ovat osin vanhentuneita (Lemon & Verhoef, 2016). Digitalisaation vaikutukset julkisen sektorin tutkimuksiin ja asiakaskokemuksen tutkimuksiin on havainnollistettu kuviossa esiintyvän nuolin. Digitalisaation vaikutuksen alaisuudessa olevan asiakaskokemuksen määritelmää sovellettaessa julkisen sektorin digitalisaation tutkimuksiin, voidaan muodostaa kuva julkisen sektorin asiakaskokemuksen teoreettisesta mallista.

Tutkimukseen hankittu aineisto digitalisaation vaikutuksista asiakaskokemukseen sekä julkiseen sektoriin ovat hyvin sovellettavissa keskenään. Tutkimus digitalisaation vaikutuksista asiakaskokemukseen on keskittynyt suurimmalta osin asiakkaan tunteisiin ja tuntemuksiin sähköisiä palveluita käytettäessä. Samaan aikaan julkisen sektorin kontekstissa digitalisaatiota on tutkittu käytännön ja julkishallinnolliseen johtoon vaikuttavana ilmiönä. Tutkimukset asiakaskokemuksen ja julkisen sektorin digitalisaatiosta ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan, jolloin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan muodostaa luotettava kuva siitä, millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuskatsauksen synteesi kuvailevassa muodossa. Ensimmäisessä luvussa käsitellään yhteen vetäen tutkielman teoreettiset johtopäätökset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin kirjallisuuskatsauksen avulla luodun teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tämän jälkeen käsitellään liikkeenjohdolliset johtopäätökset, jotka keskittyvät kuvailemaan, kuinka asiakaskokemuksesta hankittua tietoa voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämishankkeissa. Seuraavaksi esitellään tutkielman tieteellinen kontribuutio sekä luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi, ja tämän jälkeen viimeisessä luvussa esitetään tutkielman jatkotutkimusehdotukset.

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman ensimmäisessä luvussa esiteltiin kaksi tutkimuskysymystä, joista ensimmäiseen kysymykseen *”Millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä?”* voidaan muodostaa vastaus soveltamalla perinteisen markkinoinnin kirjallisuuden tieteellisiä tutkimuksia asiakaskokemuksesta julkishallinnolliseen kirjallisuuteen palveluiden sähköistymisestä. Ennen kuin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen voidaan kuitenkaan vastata tarvittavalla laajuudella, on ensin ymmärrettävä myös tutkielman toisen tutkimuskysymyksen sisältö *”Mitkä muodostavat julkisen sektorin asiakaskokemuksen keskeisimmät piirteet?”* perusteellisesti. Tästä johtuen tässä kappaleessa käsitellään toisen tutkimuskysymyksen vastaus ennen ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaamista, sillä ilman julkisen sektorin asiakaskokemuksen kattavaa määrittelyä ei voida ymmärtää millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä.

Vastaus tutkimuskysymykseen *”Mitkä muodostavat julkisen sektorin asiakaskokemuksen keskeisimmät piirteet?”* saadaan tarkastelemalla kirjallisuutta asiakaskokemuksesta ja soveltamalla yksityisen sektorin tarkasteluun kehitettyjä asiakaskokemuksen teoreettisia malleja ja käytänteitä julkisen sektorin kontekstiin. Asiakaskokemus on käsitteellistetty markkinoinnin kirjallisuudessa yleisimmin moniulotteiseksi tunteiden näkökulmaksi, jossa asiakkaan eri tunteet ja tuntemukset palveluntarjoajaa kohtaan muodostavat asiakaskokemuksen määritelmän (Verhoef

ym.,2016; Schmitt, 1999). On perusteltua ajatella, että tätä moniulotteista tunteiden näkökulmaa asiakaskokemuksesta voidaan soveltaa myös julkisen sektorin kontekstissa, sillä mallin määrittelijän Schmittin (1999) mukaan asiakaskokemus muodostuu aina riippumatta palvelun laadusta tai muodosta. Tätä näkökulmaa tukevat myös julkisen sektorin uuden johtamistavan (NPM) opin periaate siitä, että yksityisen sektorin käyttämiä ja hyväksi todettuja käytänteitä ja toimintatapoja voidaan tuoda käytettäväksi julkiselle sektorille. Tätä näkökulmaa Schmittin (1999) mallin soveltamisesta julkisen sektorin kontekstiin tukee myös Torvisen ja Ulkuniemen (2016) maininta siitä, että julkishallinnollisessa kirjallisuudessa on yleisesti hyväksyttyä käyttää yksityisen sektorin käyttämiä toimintamalleja.

On siis perusteltua ajatella, että julkisella sektorilla on yleisesti hyväksyttyä käyttää yksityisen sektorin toimintamalleja ja käytänteitä. Julkisen sektorin asiakaskokemuksen tarkasteluun voidaan käyttää näin ollen myös Schmittin (1999) monidimensionaalisen tunteiden näkökulman tuntemuksia, joita ovat tunteet, kosketuksen tuntemukset, ajatukset, teot sekä sosiaalisen identiteetin tuntemukset, joita voi muodostua myös julkisen sektorin palveluita käyttävillä asiakkailla. Näiden tunteiden ja tuntemusten muodostumiselle on kuitenkin poikkeukselliset lähtökohdat julkisella sektorilla yksityiseen sektoriin verrattuna, sillä Ludwiczakin (2014) mukaan julkisen sektorin palveluiden maksuttomuudesta johtuen asiakkaat odottavat palveluilta usein tasa-arvoista ja tasaisen laadukasta palvelua. Tämä palveluiden ominaisuus vaikuttaakin Schmittin (1999) käsitteellistämien tunteiden muodostumiseen. Tasa-arvoisen ja tasaisen laadukkaan palvelun olettamukset vaikuttavat erityisesti Schmittin (1999) monidimensionaalisen mallin tunteista ajatuksiin ja sosiaalisen identiteetin tuntemuksiin. Esimerkiksi sosiaalisen identiteetin tuntemukset voidaan kuvailla julkisella sektorilla tuntemuksiksi, jotka muodostuvat julkisia palveluita käyttävällä asiakkaalla, joka voi kokea saamansa palvelun olleen tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Tällöin asiakas saattaa muodostaa mielikuvan sosiaalisesta identiteetistään, jossa hän on osana tasa-arvoista ja oikeudenmukaista yhteisöä. Julkisen sektorin poikkeukselliset lähtökohdat asiakaskokemuksen muodostumiselle johtuvat myös siitä, että julkisen sektorin palveluita on joskus pakko käyttää, sillä julkiselle sektorille tyypillinen kilpailun vähyys johtaa usein siihen, että asiakkailla ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin käyttää tiettyä julkista palveluntarjoajaa (Farnham & Horton,1996). Asioinnin pakollisuus tietyn julkisen sektorin toimijan

kanssa saattaa vaikuttaa asiakkailla Schmittin (1999) mallin tuntemuksista erityisesti aistillisiin tuntemuksiin, ajatuksiin ja tekoihin. Vaihtoehtoisten palveluntarjoajien puute ja asioinnin pakollisuus saattavat muodostaa asiakkaille esimerkiksi ärtymyksen tunteita, jolloin jo lähtökohdat asiakaskokemuksen muodostumiselle ovat negatiiviset. Digitalisaation myötä asiakkaan vaihtoehdot ovat kuitenkin lisääntyneet, sillä Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan asiakkaiden ja palveluntarjoajien väliset kontaktipisteet ovat pirstaloituneet lukuisiin eri kanaviin, minkä ansiosta asiakkaille on mahdollisuus itse päättää mitä asiointikanavaa he käyttävät. Tämä tarkoittaa julkisen sektorin kontekstissa sitä, että asiakkaille on palveluiden sähköistymisen myötä mahdollisuus päättää milloin ja missä he käyttävät julkisen sektorin palveluita, jolloin vaihtoehtojen vähäisyys ei vaikuta enää yhtä negatiivisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Julkisten palveluiden sähköistymisen myötä asiakkaat ovat voineet päättää mitä asiointikanavaa he käyttävät. Esimerkiksi rikosilmoitusta tehdessä tai sosiaalietuuksia haettaessa asiakkaan ei enää tarvitse suorittaa asiaansa paikan päällä, vaan voi halutessaan täyttää lomakkeet internetissä itselleen sopivana ajankohtana, jolloin aikaisemmin paljon aikaa vienyt toimenpide vie vähemmän aikaa ja voi tuntua samalla myös mielekkäämmältä. Vastaus tutkimuskysymykseen ”*Mitkä muodostavat julkisen sektorin asiakaskokemuksen keskeisimmät piirteet?*” voidaan näin ollen muodostaa Schmittin (1999) käsitteellistämästä monidimensionaalisten tunteiden näkökulmasta, jossa asiakkaan eri tunteet ja tuntemukset muodostavat julkisen sektorin asiakaskokemuksen, kuitenkin niin että näiden tunteiden ja tuntemusten muodostumiselle on julkiselle sektorille tyypillisistä ominaisuuksista johtuen erilaiset lähtökohdat yksityisen sektorin asiakaskokemukseen verrattuna.

Tarkastelemalla digitalisaation vaikutuksesta syntyneitä muutoksia julkisen sektorin palveluissa sekä Schmittin (1999) monidimensionaalisessa mallissa, voidaan muodostaa vastaus toiseen tutkimuskysymykseen ”*Millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä?*”. Julkisella sektorilla on ymmärretty palveluiden sähköistymisen mahdollistama asiakaskokemuksen kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi, sillä digitalisaatiota seuranneen sähköisen hallinnon johtamistavan tarkoituksena on ollut voimaannuttaa kansalaisia ja yhteisöjä informaatioteknologian ja internetin avulla (McDonald & Ho, 2002). Digitalisaation myötä Schmittin (1999) käsitteellistämää mallia monidimensionaalisesta asiakaskokemuksesta ei voida kuitenkaan soveltaa sellaisenaan sähköisessä muodossa

olevien palveluiden asiakaskokemukseen, sillä mallin fyysiset tuntemukset kuten kosketuksen tuntemukset puuttuvat osittain tai kokonaan sähköisessä ympäristössä. Tästä johtuen sähköisten palveluiden asiakaskokemukseen on sovellettu Schmittin (1999) monidimensionaalisten tunteiden näkökulmasta jalostettua mallia, jossa asiakaskokemukseen liittyvät tuntemukset on esitetty sähköistä ympäristöä paremmin tukevilla käsitteillä kuten informatiivisuudella (kognitiiviset tuntemukset), viihteellisyydellä (affektiiviset tuntemukset), sosiaalisella läsnäololla (sosiaaliset tuntemukset) ja aistillisella vetoamisella (tunteet).

Lemonin ja Verhoefin (2016) käsitteellistämän kontaktipisteiden pirstaloitumisen avulla voidaan havainnollistaa käytännön esimerkein, minkälainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä ja kuinka Schmittin (1999) päivitettyä sähköisten palveluiden asiakaskokemuksen monidimensionaalista mallia voidaan soveltaa julkisen sektorin kontekstissa. Digitalisaation myötä asiakkaan ja palveluntarjoajien väliset kontaktipisteet ovat jakautuneet useisiin eri kanaviin (Lemon & Verhoef, 2016), ja tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi Verohallinnon kannalta sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus päättää mitä asiointikanavaa hän käyttää veroilmoituksensa toimittamiseksi. Mikäli asiakas päättää käyttää verohallinnon verkkosivuja, on verkkosivujen informatiivisuudella suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa, sillä informatiivisuudella verkkosivut pyrkivät tarjoamaan asiakkaalle ongelmanratkaisua saatavilla olevan tiedon avulla (Gentile, Spiller & Noci 2007). Verohallinnon asiakkaan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakas voi verkkosivuilta löytyvän ohjeistuksen avulla täyttää veroilmoituksensa oikein verkkopalvelussa. Silloin kun asiakas kokee verkossa täytetyn veroilmoituksen olleen helppokäyttöisempi ja miellyttävämpi vaihtoehto kuin esimerkiksi käyntiasioinnin, voidaan puhua verkkosivujen viihdyttävyydestä, jolloin verkkosivun visuaalisilla ja toiminnallisilla elementeillä on pyritty vaikuttamaan asiakkaan käyttökokemukseen ja sitä kautta mielihyvän tunteeseen (Mathwick, Malhotra & Rigdon 2001). Sosiaalisen läsnäolon tunne ilmenee käytännön esimerkissä silloin kun asiakas kohtaa ongelman veroilmoitusta täyttäessään, jolloin hänellä on mahdollisuus käyttää verohallinnon verkkosivuilta löytyvää chat-palvelua, jolla hän saa tarvittaessa apua veroilmoituksensa täyttämiseen (Gefen, Karahanna & Straub, 2003).

Vastaus tutkielman ensimmäisessä luvussa esitettyyn kysymykseen ”*Millainen julkisen sektorin asiakaskokemus on digitalisaation keskellä?*” saadaan soveltamalla Schmittin (1999) monidimensionaalista tunteiden näkökulmaa asiakaskokemuksesta julkisen sektorin kontekstiin, jossa digitalisaation myötä tapahtunut kontaktipisteiden pirstaloituminen (Lemon & Verhoef, 2016) sekä palveluiden sähköistyminen vaatii Schmittin (1999) mallin online-ympäristöön sovelletun version käyttämistä.

Julkisen sektorin asiakaskokemuksen muodostuminen sähköisissä palveluissa voidaankin määritellä siten, että asiakaskokemus muodostuu samalla tavoin eri tunteista ja tuntemuksista, kuten yksityisellä sektorilla, mutta tunteiden ja tuntemusten muodostumisen lähtökohdat ovat julkisen sektorin tyypillisistä ominaisuuksista johtuen erilaiset. Samalla palveluiden sähköistymisen myötä julkisen sektorin asiakaskokemus on kehittynyt paremmaksi, sillä asiakkaat ovat voineet itse päättää milloin ja mitä asiointikanavaa he käyttävät asioidessaan julkisen sektorin toimijoiden kanssa.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdollisten johtopäätösten on tarkoitus tuoda tutkielmalle lisäarvoa esittelemällä, kuinka tietoa asiakaskokemuksesta voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kehittämishankkeissa. Tutkimuksen merkittävimpänä liikkeenjohdollisena johtopäätöksenä on asiakaskokemuksen tunnemallien sovellettavuus julkisen sektorin kontekstiin sekä se, miten asiakkaiden tarpeiden huomioiminen sähköisten palveluiden suunnitteluvaiheessa voi johtaa resurssien parempaan allokontiin ja asiakaskokemuksen paranemiseen.

Yksityisellä sektorilla perinteisiä markkinointilähestymistapoja, kuten käyntiasiointia sovelletaan tietotekniikan avulla asiakaskohtaisesti, kohdistuen palveluita asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten mukaan (Kundich, Wolfensberg & Kloepfer, 2001). Tätä yksityisen sektorin toimintamallia sovelletaan myös julkisella sektorilla, sillä esimerkiksi Verohallinto on pyrkinyt kehittämään asiakaskokemustaan ottamalla huomioon yksittäisen asiakkaan tarpeet Verohallinnon verkkopalvelussa. Verkkopalvelussa asiakas pyritään ohjaamaan ongelmatilanteissa sellaisen virkailijan tai asiantuntijan puoleen, joka hallitsee asiakkaan ongelmaa koskevan verotuksen osa-

alueen, jotta asiakaskohtaiset vaatimukset voidaan ottaa parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. (Verohallinto, 2019b.) On perusteltua ajatella Verohallinnosta annetun esimerkin perusteella, että myös julkisella sektorilla on ymmärretty hyödyntää palveluiden kohdistamista sähköisissä palveluissa asiakaskohtaisten tarpeiden mukaan. Asiakaskohtaiset tarpeet muodostavat kuitenkin haasteen palveluiden oikeanlaiseen kohdistamiseen, sillä asiakkaan tunnistaminen voi olla haasteellista palveluita tuottaessa.

Julkisia palveluita tarjoavien yksiköiden on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa palveluita käyttävät asiakkaat, joita voivat olla esimerkiksi yritykset, organisaatiot, julkishallinnolliset yksiköt tai yksittäiset henkilöasiakkaat. Asiakkaan tunnistamisen jälkeen on myös tärkeää määritellä asiakaskohtaiset tarpeet, sillä esimerkiksi henkilöasiakkaan ja yritysasiakkaan vaatimukset palvelun luonteesta voivat olla hyvinkin erilaisia. Asiakaskohtaiset vaatimukset palvelusta voivatkin vaihdella asiakkaasta toiseen riippuen siitä, kuka on palvelun lopullinen vastaanottaja (Ludwiczak, 2014.) Digitalisaation myötä laadukkaan asiakaskokemuksen tarjoaminen on kuitenkin helpottunut, sillä sähköisten palveluiden nopeat transaktiot ja vaivattoman palvelun tarjoaminen voivat toimia vahvana strategiana niille julkisen sektorin toimijoille, joiden asiakkaat ovat perinteisesti joutuneet jonottamaan omaa palveluvuoroaan yksinkertaisen toimenpiteen suorittamiseksi (Batra, 2019). Yksinkertaisten toimenpiteiden ja nopean transaktion palveluissa voidaan hyödyntää Schmittin (1999) monidimensionaalisen tunteiden näkökulman online-ympäristöön sovellettua versiota, jossa verkkopalvelun informatiivisuudella ja sosiaalisen läsnäolon elementeillä voidaan edesauttaa asiakkaan sähköisessä palvelussa suorittamien toimenpiteiden sujuvuutta ja samalla parantaa asiakaskokemuksen laatua.

Laadukkaiden sähköisten palveluiden tuottaminen vaikuttaa myös julkisia palveluita tarjoavien toimijoiden tehokkuuteen, sillä asiakkailta peritty verorahoitus voidaan allokoida paremmin yksinkertaisista palveluista, joissa asiakkaan tarpeiden huomiointi ei ole transaktion onnistumisen kannalta kriittistä, niihin palveluihin, joissa asiakaskohtaiset vaatimukset on otettava huomioon henkilökohtaisen palvelun tarjoamiseksi (Filipiak, 2007). Julkisella sektorilla resurssien allokointi ja tarjottavien palveluiden päällekkäisyyksien välttäminen ovat tärkeässä asemassa (Deber, 2003), sillä käytössä olevilla resursseilla pyritään edistämään kansalaisten hyvinvointia

mahdollisimman tehokkaasti tarjoamalla mahdollisimman monenlaisia palveluita – mahdollisimman monelle kansalaiselle.

Se, miksi julkisen sektorin asiakaskokemuksen tutkiminen ja siihen liittyvän ymmärryksen lisääminen toimivat arvoa luovana työkaluna sähköisten palveluiden kehittämishankkeissa, on selkeästi perusteltavissa. Asiakkaiden tarpeet oikein huomioivat sähköiset palvelut eivät johda ainoastaan asiakaskokemuksen paranemiseen, mutta myös resurssien tehokkaampaan käyttöön ja sen myötä kansalaisten hyvinvoinnin kohenemiseen.

4.3 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielman tarkoituksena on osallistua asiakaskokemuksesta käytyyn tieteelliseen keskusteluun sovittamalla asiakaskokemuksen monidimensionaalista mallia julkisen sektorin kontekstiin, jossa asiakaskokemuksen teoreettista tutkimusta on vielä hyvin vähän. Tutkielma tuo lisäarvoa julkisen sektorin asiakaskokemuksen tutkimukseen Schmittin (1999) käsitteellistämän näkökulman avulla, jossa asiakkaan eri tunteet ja tuntemukset palveluntarjoajaa kohtaan muodostavat asiakaskokemuksen teoreettisen määritelmän. Tutkielman johtopäätöksissä esitetty näkökulma, jossa asiakaskokemuksen teoreettista määritelmää sovelletaan julkisen sektorin kontekstiin, mukailee Schmittin (1999) esittämää näkökulmaa siitä, että asiakaskokemuksen muodostuminen on riippumaton palvelun laadusta tai muodosta. Tässä tutkielmassa onnistuttiin siis osoittamaan, että Schmittin malli on sovellettavissa myös julkisen sektorin kontekstiin.

Tutkielmassa pyritään tuomaan esille myös asiakaskohtaisten vaatimusten ymmärtämisen haasteellisuus ja sen asettamat ongelmat julkisten palveluiden kehityksessä (Ludwiczak, 2014), ja että ne voidaan pyrkiä ratkaisemaan tuottamalla sähköisiä palveluita nopeiden transaktioiden suorittamiseksi (Batra, 2019). Tutkimuksen johtopäätösten perusteella voidaan tulkita, että yksityisen sektorin asiakaskokemuksen sähköiseen ympäristöön päivitetty malli on hyödynnettävissä myös julkisella sektorilla. Mallin informatiivisuuden, sosiaalisen läsnäolon tuntemuksen, viihdyttävyyden ja aistillisuuden onnistunut sisällyttäminen sähköisiin palveluihin voi edesauttaa yksinkertaistamaan transaktion luonnetta julkisissa

palveluissa, joissa asiakkaan tarpeiden ennakoiminen on usein haasteellista (Ludwiczak, 2014). Ominaisuuksien oikeanlainen huomioiminen voi samalla vapauttaa julkisen sektorin resursseja niihin palveluihin, joissa asiakaskohtaiset vaatimukset vaativat monimutkaisia toimenpiteitä transaktion suorittamiseksi (Filipiak, 2007). Koska julkisella sektorilla pyritään välttämään heikkoa resurssien allokointia ja palveluiden päällekkäisyyksistä muodostuvia ”siiloja” (Deber, 2003), on tutkielman lisäämä ymmärrys julkisen sektorin asiakaskokemuksesta siten hyödynnettävissä myös käytännön tasolla.

4.4 Rajoitteiden ja luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen ja rajoitteisiin liittyvät tekijät, joita tarkastellaan laadulliselle tutkimusmenetelmälle asetettujen kriteerien kautta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään sisäisen ja ulkoisen validiteetin tarkastelua. Tutkimuksen johdonmukaisuus ja ristiriidat voidaan arvioida sisäisen validiteetin tarkastelulla ja tutkimuksen yleistettävyyttä sekä toistettavuus ulkoisen validiteetin tarkastelulla (Koskinen ym., 2005).

Tutkielman mukailema systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmä on tehokas tapa testata kerätyn aineiston pohjalta tehtyjä hypoteeseja (Salminen, 2011), sekä linjassa tutkimuksen tavoitteiden kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa julkisen sektorin asiakaskokemuksesta, soveltamalla asiakaskokemuksen tieteellistä teoriaa julkisen sektorin kontekstiin. Tutkielma seuraa valittua tutkimusmallia huolellisesti sekä esittelee tarkasti aineistönhakuprosessin, mikä parantaa tutkimuksen toistettavuutta. Toistettavuutta pyrittiin parantamaan tutkimuksen yhteenvedossa esitetyn kuvaajan avulla, jolla havainnollistetaan lukijalle tutkielman johtopäätöksiin johtava ajatusprosessi valitun aineiston pohjalta.

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin ovat johdonmukaisia aikaisempien asiakaskokemuksesta tehtyjen tutkimusten kanssa, sillä Schmittin (1999) käsitteellistämän monidimensionaalisen asiakaskokemuksen malli on hänen mukaansa palvelun laadusta ja muodosta riippumaton. Tutkimuksessa esitetty näkökulma julkisen sektorin asiakaskokemuksesta voidaan siten arvioida olevan johdonmukainen jatkumo Schmittin (1999) esittämään tulkintaan. Schmittin

(1999) mallin soveltaminen julkisen sektorin kontekstiin ei myöskään muodosta ristiriitaa tutkimukselle, sillä julkisella sektorilla on yleisesti hyväksyttyä käyttää yksityisen sektorin käyttöön sovitettuja toimintamalleja ja menetelmiä (Torvinen & Ulkuniemi, 2016).

Tutkimuksen yksi suurimmista haasteista oli julkisen sektorin asiakaskokemukseen liittyvien tutkimusten puute. Tämä muodostaa samalla tutkimuksen suurimman rajoitteen, sillä tutkimuksessa esitettyjä johtopäätöksiä ei voitu verrata aikaisempiin tutkimuksiin julkisen sektorin asiakaskokemuksesta. Aineiston vähyys muodostaa myös tutkielman toisen rajoitteen, sillä tutkielmassa käytetään asiakaskokemuksen määrittelyyn Schmittin (1999) käsitteellistämään monidimensionaalisen asiakaskokemuksen mallia, joka pohjautuu vahvasti yksityisen sektorin kontekstissa teetettyihin tutkimuksiin. Tästä johtuen tutkielmassa esitetty näkökulma julkisen sektorin asiakaskokemuksesta on tutkijan johtopäätös ja voi sisältää mahdollisia päättelyvirheitä. Valitun tutkimusmenetelmän vuoksi johtopäätöksissä esitetty näkökulma voi olla rajoitteellinen, sillä se pohjautuu tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi aineiston vertailuun eikä empiiriseen tutkimukseen.

Tutkimuksessa on pyritty ottamaan rajoitteet mahdollisimman kattavasti huomioon perustelemalla tehdyt johtopäätökset tieteellisillä teorioilla ja käytännön esimerkeillä, joilla pyritään havainnollistamaan käytetyn aineiston sovellettavuutta julkisen sektorin asiakaskokemuksen mallintamisessa. Nämä lisäävät samalla tutkielman luotettavuutta, sillä tutkijan tekemät päätelmät ovat selvästi erotettavissa tekstistä ja perustuvat tieteellisiin tutkimuksiin. Tässä kappaleessa eritellyistä rajoitteista huolimatta, tutkimusta ja sen johtopäätöksiä voidaan pitää suhteellisen luotettavina, sillä perusteella julkisella sektorilla on yleisesti hyväksyttyä käyttää yksityisen sektorin toimintamalleja ja menetelmiä. Lisäksi sektorien väliset eroavaisuudet on huomioitu teorioita soveltaessa.

4.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aineistonhakuprosessin aikana havaittiin selviä puutteita ja tutkimusaukkoja julkisen sektorin asiakkaisiin liittyvissä tutkimuksissa. Julkishallinnollisessa kirjallisuudessa on tutkittu hyvin vähän asiakkaita ja

asiakaskokemusta, mikä muodostaa tutkimusaukon tälle tutkimukselle. Tutkimusten vähäisyydestä johtuen asiakaskokemuksen tutkimista olisi lisättävä julkisella sektorilla yleisellä tasolla, sillä tutkimusten avulla olisi mahdollista ei pelkästään täydentää tehtyjen tutkimusten validiteettia, mutta myös lisätä asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista ymmärrystä julkisella sektorilla. Tutkielmalla pyrittiin paikkaamaan olemassa olevaa tutkimusaukkoa sovittamalla yksityisellä sektorilla määriteltyä asiakaskokemuksen mallia julkisen sektorin kontekstiin, mutta empiiristen tutkimusten puuttuessa ei tutkimuksessa määriteltyä asiakaskokemuksen mallia voitu testata olemassa olevalla empirialla.

Tutkimusaukko synnyttää selvän tarpeen julkisen sektorin asiakaskokemuksen empiiriselle tutkimukselle, jonka avulla olisi mahdollista selvittää minkälaisia tunteita ja tuntemuksia asiakkailta todellisuudessa muodostuu julkisia palveluita tarjoavia yksiköitä tai organisaatioita kohtaan. Empiirisellä tutkimuksella olisi mahdollista myös testata esimerkiksi tässä tutkimuksessa esitettyä asiakaskokemuksen mallia käytännössä, sekä sitä, miten asiakkaiden tuntemukset muodostuvat julkisen sektorin sähköisissä palveluissa.

Empiiristä tutkimusta julkisen sektorin asiakaskokemuksesta voidaan lisäksi pitää ajankohtaisena ja tarpeellisena, sillä julkisen sektorin digitalisoituminen on ollut nopeassa kasvussa koko Euroopassa. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista tuottaa hyödyllistä dataa sähköisten palveluiden vaikutuksista julkisen sektorin asiakkaiden tuntemuksiin, lisäten samalla ymmärrystä siitä mitä elementtejä sähköisissä palveluissa olisi korostettava asiakaskokemuksen ja asiakastytyväisyyden parantamiseksi.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä esitettiin sähköisten palveluiden parantaneen asiakaskokemusta ja helpottaneen julkisen sektorin ja asiakkaiden välistä transaktiota, silloin kun suoritettavat toimenpiteet ovat yksinkertaisia (Batra, 2019). Palveluiden sähköistyminen on johtanut myös resurssien parempaan allokoimiseen vapauttamalla julkisen sektorin resursseja niihin palveluihin, jotka vaativat edelleen monimutkaisia toimenpiteitä transaktion suorittamiseksi (Filipiak, 2007). Koska osa julkisen sektorin palveluiden toimenpiteistä on edelleen monimutkaisia, olisi perusteltua tehdä lisää

tutkimuksia tällaisten palveluiden asiakaskokemuksesta, jotta tutkimuksia voitaisiin hyödyntää tällaisten transaktioiden palveluiden kehittämisessä.

LÄHTEET

- Verohallinto (2019). Valtionvarainministeriön ja Verohallinnon välinen tulossopimus vuodelle 2020. Saatavilla: <<https://www.vero.fi/contentassets/f54727fee0594df782755b68477fba92/verohallinnon-tulosopimus-vuodelle-2020.pdf>>. Viitattu 26.03.2020.
- Verohallinto (2019). Verohallinnon työjärjestys. Saatavilla: <<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47188/verohallinnon-tyojarjestys3>>. Viitattu 28.07.2020.
- Bangemann M. (1994). *Recommendations to the European Council: Europe and the global information society*. Saatavilla: <<http://web.archive.org/web/20000815080152/http://www.ispo.cec.be/infosoc/background/bangeman.html>>
- Batra M.M. (2019). Customer experience: Trends, challenges, and managerial issues. *Journal of Competitiveness Studies*, 27(2), 138-151. Saatavilla: <https://www.researchgate.net/profile/Madan_Batra/publication/341606008_Customer_Experience--Trends_Challenges_and_Management_Issues/links/5ec9e1bea6fdcc90d6939c07/Customer-Experience--Trends-Challenges-and-Managerial-Issues.pdf>
- Boyle J. (2003). The second enclosure movement and the construction of the public domain. *Law and Contemporary Problems*, 66(1/2), 33-74. Haettu osoitteesta: <<https://jstor.org/stable/20059171>>
- Boyne G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Boyne G.A. (1998). *Public choice theory and local government*. London: Springer. doi: 10.1111/1467-6486.00284
- Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B. & Ilic A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271. doi: 10.1177/1094670511411703
- Brynjolfsson E., Hu Y.J. & Rahman M.S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. Cambridge, MA: MIT.
- Dahl R.A. & Lindblom C.E. (1953). *Politics, economics and welfare: Planning and politico-economic systems, resolved into basic processes*. Haettu osoitteesta: <<https://pdfs.semanticscholar.org/97c3/01dc5c090698d4b74ffe5d27a94f869f63c2.pdf>>.

- De Keyser A., Lemon K.N., Klaus P. & Keiningham T.L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series* 85(1), 15-121. Haettu osoitteesta: <https://www.researchgate.net/profile/Arne_De_Keyser/publication/336916723_A_Framework_for_Understanding_and_Managing_the_Customer_Experience/links/5dbaa5e7a6fdcc2128f0e606/A-Framework-for-Understanding-and-Managing-the-Customer-Experience.pdf>
- Deber R.B. (2003). Health care reform: Lessons from Canada. *American Journal of Public Health* 93(1), 20-24. Doi: 10.2105/AJPH.93.1.20
- Edelman D.C. & Singer M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review* 93(11), 88-100. Haettu osoitteesta: <https://studioscience.com/wp-content/uploads/2016/01/Competing_Journeys.pdf>
- Farnham D. & Horton S. (1996). *Managing the new public services*. Macmillan: International Higher Education. Doi: 10.1007/978-1-349-24723-3
- Filipiak B. (2007). Premises and directions of increasing quality in service management of public administration sector. *Public Administration*, 4(16). Haettu osoitteesta: <<http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=28c131b9-bdfe-4121-b62e-ea17d755b603%40sdc-v-sessmgr03>>
- Flynn N. (2002). Explaining new public management. *New Public Management*, 57-76. Haettu osoitteesta: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4626057/mod_resource/content/1/Book%20New_Public_Management_Current_Trends%20%281%29.pdf#page=70>
- Gajowniczek T. (2017). Digitization of public administration in Poland on the example of the employment and social welfare sectors. *Regional Formation and Development Studies*, 22(2), 28-40. Haettu osoitteesta: <<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/1474/pdf>>
- Gefen D., Karahanna E. & Straub D.W. (2003). Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly*, 27(1), 51-90. Haettu osoitteesta: http://mail.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T4_Paper_20110521_Trust%20and%20TAM%20in%20Online%20Shopping-An%20Integrated%20Model.pdf
- Gentile C., Spiller N. & Noci G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. Doi: 10.1016/j.emj.2007.08.005

- Giannoccaro R., Costantino N., Ludovico A.D. & Pietroforte R. (2008). Measuring citizen satisfaction with aspects of public services from a local authority and determining their importance: A case study. *Public Organization Review*, 8(1), 1-15. Doi: 10.1007/s11115-007-0044-1
- Grönroos C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. Doi: 10.1108/EUM00000000004784
- Grönroos, C. (1990). Service management: a management focus for service competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 0-0. Doi: 10.1108/09564239010139125
- Gualmini E. (2008). Restructuring Weberian bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and the United States. *Public Administration*, 86(1), 75-94. Doi: 10.1111/j.1467-9299.2007.00691.x
- Hagberg J., Sundström M. & Nicklas E. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. Doi: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140
- Niiniluoto I., (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen-ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kundisch D., Wolfersberger P., Calaminus D. & Klopfer E. (2001) *Enabling eCCRM: Content Model and Management for Financial eServices*. Doi: 10.1109/HICSS.2001.927055.
- Leeflang P.S., Wittink D.R., Wedel M. & Naert P.A. (2013). *Building models for marketing decisions*. Doi: 10.1016/S0167-8116(00)00008-2
- Lemon K.N. & Verhoef P.C. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *American Marketing Association*. Doi: 10.1509/jm.15.0420
- Ludwiczak A. (2014). The role of customer orientation in improving services in public administration. *Management*, 18(1), 356-369. Doi: 10.2478/manment-2014-0026
- Mathwick C., Malhotra N. & Rigdon E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56. Doi: 10.1016/S0022-4359(00)00045-2

- McDonald R.P. & Ho M.R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1): 64. Doi: 10.1037/1082-989X.7.1.64
- Niskanen W.A. (1971a). *Bureaucracy and representative government*. Chicago: Transaction Publishers.
- Novak T.P., Hoffman D.L. & Yung Y. (2000). Measuring the customer experience in online environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42. Doi: 10.1287/mksc.19.1.22.15184
- Pollitt C. & Bouckaert G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rainey H.G., Backoff R.W. & Levine C.H. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, 36(2), 233-244. Doi: 10.2307/975145
- Rainey H. G., & Bozeman B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447-470. Doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276
- Ranson S. & Stewart J. (1994). *Management for the public domain: Enabling the learning society*. Lodon: Palgrave. Doi: 10.1007/978-1-349-23787-6
- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 75-90. Doi: 10.1007/s12208-009-0030-0
- Salminen A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan Yliopisto
- Schmitt B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 53-67. Doi: 10.1362/026725799784870496
- Schmitt B., Brakus J.J. & Zarantonello L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171. Doi: 10.1016/j.jcps.2014.09.001
- Scholl H.J. & Klischewski R. (2007). E-government integration and interoperability: framing the research agenda. *International Journal of Public Administration*, 30(8-9), 889-920. Doi: 10.1080/01900690701402668

- Torvinen H. & Ulkuniemi P. (2016). End-user engagement within innovative public procurement practices: A case study on public-private partnership procurement. *Industrial Marketing Management*, 58, 58-68. Doi: 10.1016/j.indmarman.2016.05.015
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. & Schlesinger L.A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1): 31-41. Doi: 10.1016/j.jretai.2008.11.001